

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kemajuan ekonomi dalam suatu negara sangat ditentukan dari banyaknya wirausaha yang mau untuk menciptakan lapangan pekerjaan dengan membuka usaha-usaha di masyarakat. Pertumbuhan ekonomi dan kemajuan teknologi yang dapat mempercepat perputaran usaha menyebabkan semakin bertumbuhnya usaha-usaha baru yang cenderung mengadopsi metode-metode manajemen baru yang lebih efektif dan efisien sehingga usaha lama menjadi kalah bersaing.

Persaingan yang dialami oleh pengusaha lama akibat adanya usaha-usaha baru sejenis yang menjual produk yang sama dengan pengusaha lama, namun mengadopsi metode manajemen yang lebih modern seperti penggunaan software untuk persediaan dan operasional toko, hubungan dengan supplier menggunakan email sehingga pesanan mudah dicatat, tracking pengiriman menggunakan apps, dan pengontrolan operasional usaha menggunakan CCTV. Adanya adopsi metode manajemen baru ini membuat strategi yang digunakan oleh para pengusaha lama dalam menjalankan usaha tidak dapat berjalan seiring dengan perkembangan jaman. Hal ini menyebabkan adanya kekhawatiran jika usaha yang sudah berjalan lama dapat menurun bahkan bangkrut akibat penerapan strategi yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan jaman.

Strategi adalah suatu cara yang dipergunakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Porter, 2012). Dalam strategi akan direncanakan mengenai pencapaian

yang dituju dan juga cara yang akan digunakan untuk mencapainya (David dan David, 2016). Strategi sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena perusahaan perlu mengadopsi cara yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan dan fleksibel dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya (Porter, 2012). Bentuk fleksibilitas ini dilakukan dengan adanya alternatif strategi karena dalam perjalanan perusahaan, belum tentu satu strategi dapat dipakai untuk selamanya sehingga perlu ada alternatif strategi yang telah disiapkan oleh perusahaan dan siap untuk digunakan dalam kondisi-kondisi tertentu. Berdasarkan alternatif strategi tersebut akan dapat dipilih strategi prioritas yang akan dapat dilakukan sesuai dengan kondisi perusahaan (David dan David, 2016).

Salah satu perusahaan yang saat ini sedang mengalami penurunan akibat tidak memiliki strategi yang sesuai dengan perkembangan jaman adalah Toko Olahraga Suryajaya Sport yang berlokasi pada Jalan MT Haryono No 232 Semarang. Toko Olahraga Suryajaya Sport didirikan oleh Bapak Iwan Budiyo pada tahun 1984 dan saat ini telah berdiri selama 35 tahun serta pemiliknya saat ini telah masuk pada generasi kedua yaitu Bapak Ivan Christian Budiyo. Permasalahan yang dialami oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah sejak beberapa tahun yang lalu penjualan yang dilakukan oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport mengalami penurunan dan terkadang tidak cukup untuk menutup biaya operasional bulannya. Hal ini sangat memberatkan pemilik Toko Olahraga Suryajaya Sport karena di satu sisi bisnis Toko Olahraga Suryajaya Sport tidak terlalu menguntungkan, namun di sisi lain Bapak Ivan Christian Budiyo tidak ingin menutup bisnis keluarga yang telah berdiri sejak 35 tahun yang lalu. Kondisi

ini juga ditambah dari adanya banyak pesaing toko olah raga lainnya di Semarang yang cukup berkembang dan menjadi pesaing dari Toko Olahraga Suryajaya Sport. Pesaing Toko Olahraga Suryajaya Sport yang dipetakan dari kekuatan dan kelemahannya berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ivan Christian Budiyo adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Kekuatan dan Kelemahan Pesaing Toko Olahraga Suryajaya Sport**

<b>Pesaing</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
Leopard	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi strategis</li> <li>2. Persediaan sangat lengkap</li> <li>3. Peralatan dan manajemen modern</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga mahal</li> </ol>
Eka Jaya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemain lama</li> <li>2. Persediaan trophy lengkap</li> <li>3. Harga terjangkau</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persediaan peralatan olah raga kurang lengkap</li> <li>2. Tempat parkir minim</li> </ol>
Arena Sport	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi strategis</li> <li>2. Pelanggan tetap dari kantor pemerintahan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toko masih kuno</li> <li>2. Tidak melayani custom</li> </ol>
Dian Sport	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi di mall</li> <li>2. Pemain lama, network luas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persediaan kurang lengkap</li> <li>2. Harga lebih tinggi</li> </ol>
Sport Station	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen modern</li> <li>2. Varian sepatu yang lengkap</li> <li>3. Lokasi di dalam pusat perbelanjaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Varian peralatan olah raga selain sepatu dan kelengkapannya tidak dijual</li> <li>2. Harga sangat mahal</li> </ol>

Sumber : wawancara dengan Bapak Ivan Christian Budiyo, 2020

Dari hasil wawancara dengan Bapak Ivan Christian Budiyo, diketahui bahwa Leopard Sport merupakan toko olahraga yang menjadi pesaing terbesar karena saat ini memiliki dua cabang, berlokasi strategis di Simpang Lima, persediaan dan varian barang yang lengkap serta peralatan dan manajemen yang modern, sedangkan kelemahannya hanyalah harga barang yang ditawarkan cukup

mahal. Eka Jaya Sport adalah salah satu toko olah raga yang telah menjalankan usahanya cukup lama, Eka Jaya Sport memiliki spesialisasi pada penyediaan trophy atau piala serta memiliki harga produk yang terjangkau. Kelemahan Eka Jaya Sport adalah persediaan peralatan yang kurang lengkap dan lahan parkir yang sangat kurang. Untuk Arena Sport, lokasi Arena Sport strategis yaitu di jalan Pemuda, dan karena lokasi tersebut, Arena Sport memiliki banyak pelanggan dari kantor pemerintahan di sekitarnya, namun Arena Sport memiliki kelemahan yaitu manajemen toko yang masih kuno dan tidak melayani pesanan custom.

Dian Sport adalah salah satu pesaing yang berada di Mall Ciputra dan merupakan pengusaha lama di bidang alat olah raga sehingga memiliki network yang cukup luas, namun saat ini persediaan barang dari Dian Sport sudah kurang lengkap dan harga cukup tinggi. Sport Station merupakan toko olah raga modern yang berada di berbagai pusat perbelanjaan atau mall di kota Semarang. Sport Station memiliki manajemen yang modern dan berfokus pada penyediaan sepatu olah raga yang lengkap, kelemahan dari Sport Station adalah selain sepatu olah raga dan kelengkapannya, varian alat olah raga lainnya tidak dijual di Sport Station, selain itu harga dari produk Sport Station sangatlah mahal.

Hasil wawancara dengan Bapak Ivan Christian Budiyono menunjukkan bahwa pesaing memiliki keunggulan maupun kelemahan jika dibandingkan dengan Toko Olahraga Suryajaya Sport. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Toko Olahraga Suryajaya Sport sendiri maka dilakukan wawancara kepada Bapak Ivan Christian Budiyono selaku Pemilik Toko Olahraga

Suryajaya Sport, karyawan Toko Olahraga Suryajaya Sport dan pelanggan Toko Olahraga Suryajaya Sport dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 1.2**  
**Kekuatan Kelemahan Peluang dan Ancaman Toko Olahraga Suryajaya Sport**

No	Variabel	Keterangan
1	Kekuatan	Mesin sudah canggih dan fasilitas lengkap
		Harga lebih rendah dibandingkan pesaing (Harga sudah terjangkau)
		Kompetensi karyawan yang baik dalam memberikan layanan untuk pelanggan
		Menerima pesanan custom untuk instansi
		Lokasi mudah untuk dijangkau
2	Kelemahan	Manajemen masih kuno dan belum terkomputerisasi
		Persediaan varian raket dan sepatu kadang kosong
		Tidak pernah ada upaya promosi
3	Peluang	Perkembangan cabang olah raga
		Kesadaran masyarakat akan pentingnya olah raga
		Keuangan sehat
4	Ancaman	Pesaing baru yang agresif
		Pesaing lama yang memperbaiki diri
		Online shop

Sumber: Hasil rekapitulasi prasurvei diolah, 2018

Kekuatan dari Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah Toko Olahraga Suryajaya Sport sudah menggunakan mesin senar dengan tingkat akurasi yang tinggi dan tarikan yang sesuai untuk raket tenis dan badminton. Selain itu Toko Olahraga Suryajaya Sport juga mampu menjual produk olah raga dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing karena Toko Olahraga Suryajaya Sport melakukan pembelian produk dalam jumlah besar. Karyawan Toko Olahraga Suryajaya Sport juga sudah ikut bekerja di Toko Olahraga Suryajaya Sport sejak lebih dari 10 tahun sehingga memiliki kompetensi yang baik dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan yang membutuhkan olah raga



raga. Toko Olahraga Suryajaya Sport menerima pesanan baju custom yaitu permintaan khusus sesuai dengan pesanan bagi instansi yang membutuhkan.

Kelemahan dari Toko Olahraga Suryajaya Sport saat ini adalah sistem manajemen yang masih konservatif yaitu masih manual, secara pencatatan baik barang keluar dan masuk serta untuk sistem inventaris. Hal ini membuat pelayanan yang dilakukan kepada pelanggan menjadi lama sebab diperlukan waktu yang lama untuk pencarian barang. Selain itu kelemahan lainnya adalah tidak semua alat olah raga disediakan dengan jumlah persediaan yang sama sehingga beberapa persediaan alat olah raga habis.

Peluang yang ada dalam industry olah raga saat ini adalah semakin banyak cabang olah raga yang muncul seperti soft tennis, dan rollersport sehingga ada peluang untuk menyediakan peralatan olah raga pada cabang olah raga yang baru muncul sebelum pesaing menyediakannya. Peluang lainnya adalah saat ini semakin banyak orang yang menyadari pentingnya olah raga bagi kesehatan, sehingga banyak orang yang mulai berolah raga secara rutin seperti lari, renang, jalan pagi. Hal ini merupakan peluang karena orang yang berolah raga membutuhkan perlengkapan olah raga yang dapat disediakan oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport.

Selain peluang terdapat pula ancaman bagi Toko Olahraga Suryajaya Sport yang berdasarkan hasil wawancara adalah pesaing baru yang secara agresif mengembangkan usahanya di bidang penyediaan alat olah raga seperti memberikan diskon yang besar dan lokasi toko yang sangat strategis. Selain itu

ancaman lain adalah adanya pesaing lama yang mau untuk memperbaiki diri dengan mengadopsi pendekatan baru dalam usahanya saat ini.

Dari hasil wawancara mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Toko Olahraga Suryajaya Sport maka dapat diketahui bahwa saat ini Toko Olahraga Suryajaya Sport masih mengadopsi strategi bisnis yang sama dari saat awal berdiri. Strategi bisnis dari Toko Olahraga Suryajaya Sport saat ini dalam usahanya adalah pasif yaitu menunggu orang datang ke toko untuk melakukan pembelian, sementara banyak pesaingnya aktif dalam membuka pasar. Hal ini menunjukkan bahwa Toko Olahraga Suryajaya Sport perlu untuk mengadopsi strategi bisnis baru yang dapat meningkatkan kinerja bisnisnya.

Untuk membentuk suatu strategi bisnis, dibutuhkan pengetahuan mengenai faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang berasal dari luar perusahaan yaitu peluang dan ancaman. Dari pemahaman mengenai faktor internal dan eksternal, dapat dibentuk suatu matriks untuk memberikan arah bagi strategi itu yaitu matriks Internal-Eksternal (David dan David, 2016). Berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta arah strategi pada matrik Internal-Eksternal, maka dapat diformulasikan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan untuk menjalankan bisnis dengan menggunakan matriks SWOT (David dan David, 2016). Alternatif-alternatif strategi yang telah dibentuk dari matriks SWOT ini kemudian akan dianalisis menggunakan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang telah dibuat tersebut untuk

kemudian dibuat ranking sebagai dasar penyusunan strategi prioritas (David dan David, 2016).

## 1.2 Perumusan Masalah

Dari uraian pada latar belakang di atas, permasalahan yang dialami oleh Toko Olahraga Suryajaya Sport adalah terjadinya kesulitan dalam perusahaan akibat strategi yang digunakannya saat ini sudah tidak sesuai dengan perkembangan jaman. Selain itu adanya pesaing-pesaing baik baru maupun lama dalam toko olah raga di kota Semarang membuat perlunya untuk mempertimbangkan strategi baru demi peningkatan kinerja bisnisnya, sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimana penentuan strategi bisnis prioritas pada Toko Olahraga Suryajaya Sport dengan menggunakan metode *quantitative strategic planning matrix* (QSPM)?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah merancang strategi bisnis prioritas pada Toko Olahraga Suryajaya Sport dengan menggunakan metode *quantitative strategic planning matrix* (QSPM).



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan mengenai penentuan strategi prioritas pada Toko Olah Raga Suryajaya Sport dengan menggunakan metode QSPM saat ini sehingga mampu mengembangkan bisnisnya.

2. Bagi peneliti

Sebagai pertimbangan dalam perubahan strategi bisnis yang harus dilakukan perusahaan lama dalam menyikapi perkembangan jaman.

3. Bagi Akademisi

Sebagai referensi untuk penelitian strategi prioritas pada bisnis yang sejenis di masa depan.

